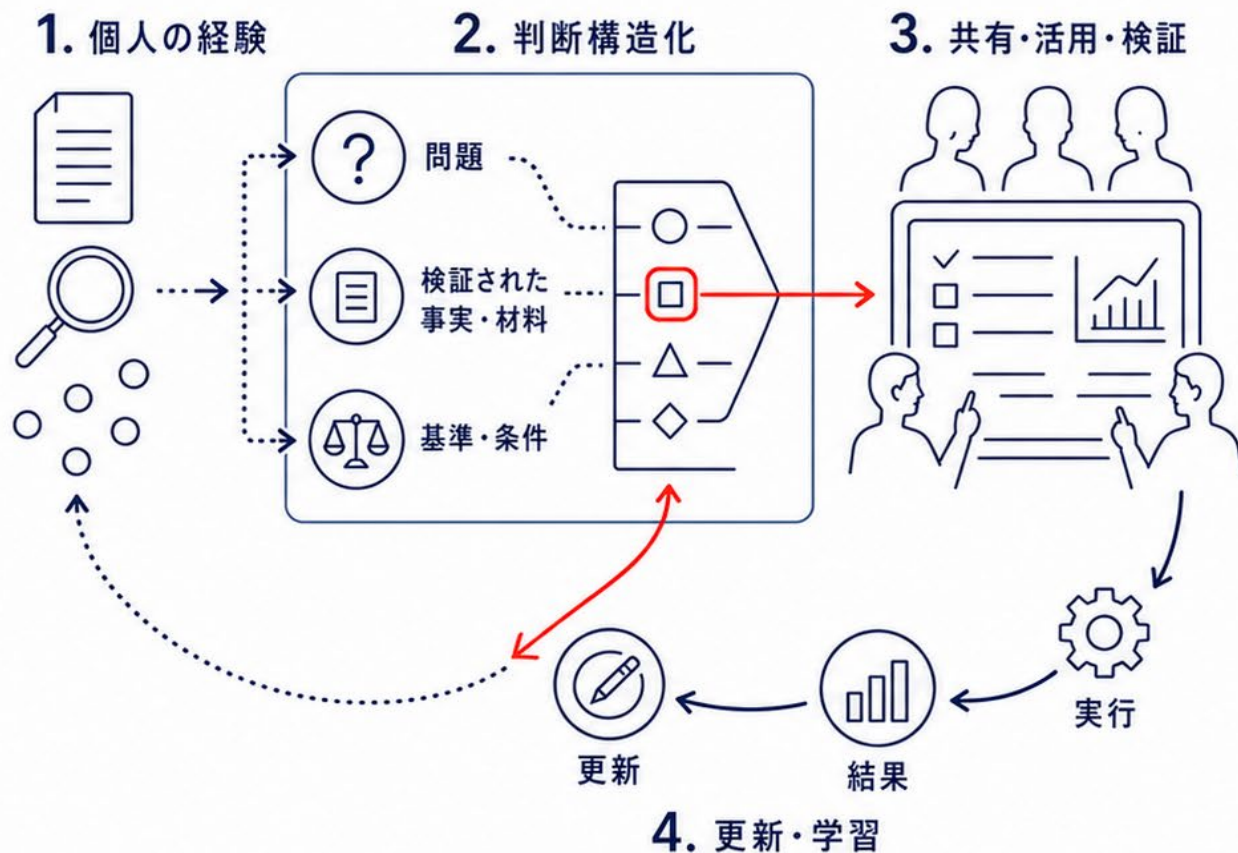


判断構造設計Pro

条件が変わっても
選ぶ直せる判断を、
組織に残す

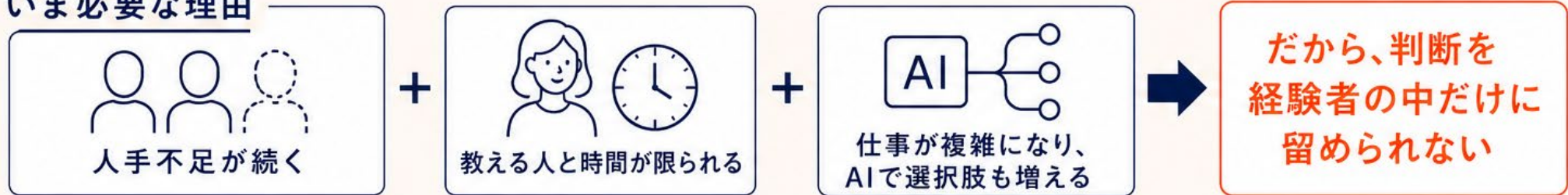
実務知・実務判断・判断記録をつなぎ、
個人の経験を組織能力へ



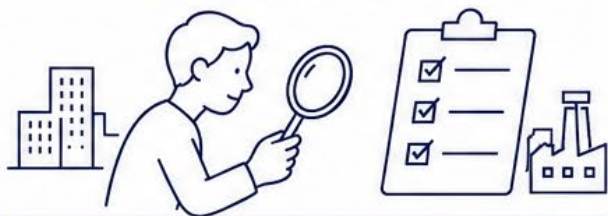
良い行動の上流には良い判断。 | 良い判断の前には**事実確認**。

経験者の頭の中にある 「仕事の決め方」を、みんなで使える形にする

いま必要な理由



① | 確かめる
何をを目指す？
事実は何？



② | 決める
何を守る？
どれを選ぶ？



③ | 振り返る
どうなった？
次はどうする？



同じような条件



同じやり方を使う

大事な条件が違う



やり方を選び直す



記録する



共有する

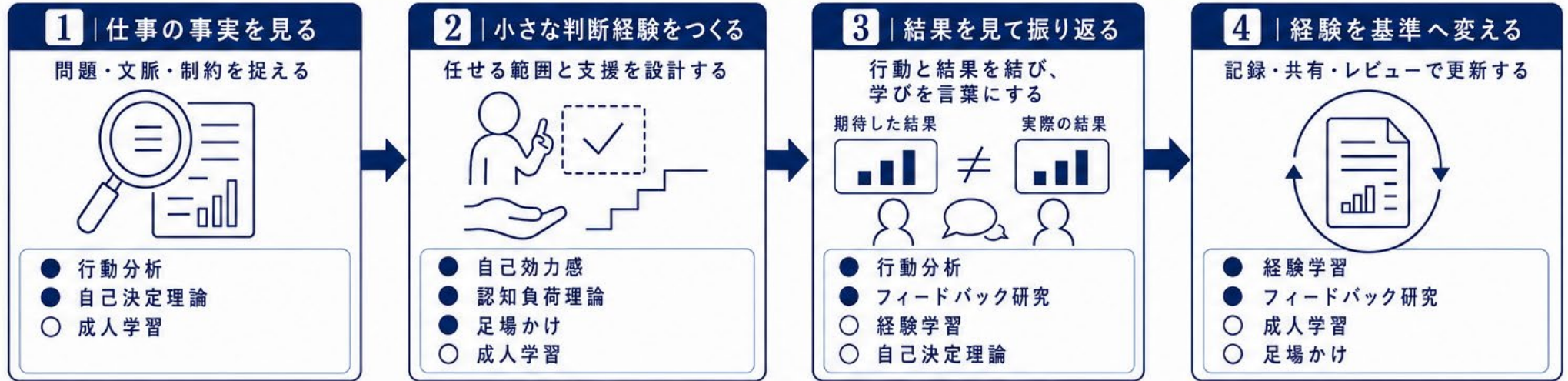


改善する



個人の経験が、
みんなで使える仕事の仕組みになる

複数の理論を、判断を育てる一つの実践導線へ



なぜ今、判断を個人の中に留めておけないのか

判断構造設計Pro | 背景



人と育成時間を増やすだけでは**対応しにくい**。
一方で、仕事の条件と、AIによって得られる**情報・選択肢は増えている**。

1 人を増やすだけでは対応しにくい



人手不足は長期化し、
生産年齢人口は減少する見込み。

**採用だけで必要な人材を
補い続ける前提は置きにくい。**

2 人材育成を支える人と時間が限られている



能力開発や人材育成に何らかの問題がある事業所

指導する人材が不足 **80.1%**

人材を育成しても辞めてしまう **59.5%**

人材育成を行う時間がない **51.6%**

人材育成を行う時間がない **45.5%**

3 仕事の条件が変化する



顧客・目的	人員・技能	期限・予算
法令・契約	設備・システム	
関係者・責任	将来運用	

**判断に関わる条件が異なれば、
適切な方法も変わり得る。**

4 AIによって選択肢が増える



AIは情報整理や案づくりを支援するが、
出力には誤りや偏りもあり得る。

組織として明確にする

- ✓ 確認済みの事実／解くべき問題／守る条件
- ✓ 人が確認・判断する範囲／結果への責任

必要な転換

残すべきなのは、答えだけではない。

答えだけを残す



理由と成立条件が抜け、
**条件差があると
選び直せない**

転換



判断の構造を残す

**条件が変わっても選び直せる
判断の構造を、組織に残す。**

他者が条件に応じて判断・実行し、
結果から更新できる

判断を、個人の経験から組織の仕組みへ

入口 | 成果物

資料・手順・
データ・記録・
事例

仕事を知る材料。
成果物だけでは、
判断の理由と
成立条件が
抜けやすい。



1 | 実務知

目的 → 条件 → 事実 → 行動

期待・観察結果 → 適用範囲

近い条件で仕事の
進め方を再現する



2 | 実務判断

実際に解くべき問題 → 判断材料 →
守る条件・比較基準

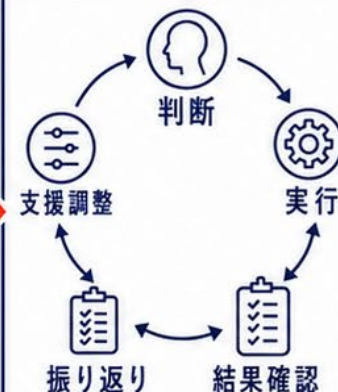
→ 選択肢・理由 → 権限・責任

→ 期待・観察結果 →
適用範囲・再判断条件

条件差に応じて選び直す



3 | 判断経験



本人の判断力を育てる

4 | 組織能力

記録をレビュー
↓
標準・仕組み・
育成を更新



組織で判断の検討と
学習を継続する

判断構造設計Proの定義

実際に解くべき問題、判断材料、守る条件と比較基準、
選択肢と理由、権限・責任、期待結果と観察結果、
適用範囲、再判断条件を結びつけ、他者が条件に応じて
再現・選び直し・検証できるよう、記録、判断経験、
レビュー、標準更新まで設計する体系である。

適用範囲



標準化できる部分は手順・仕組み・システム・自動化で
安定させ、条件差に応じて選び直す部分に本体系を用いる。



AIを用いる場合も、確認する事実、判断基準、
人が担う範囲を明確にする。

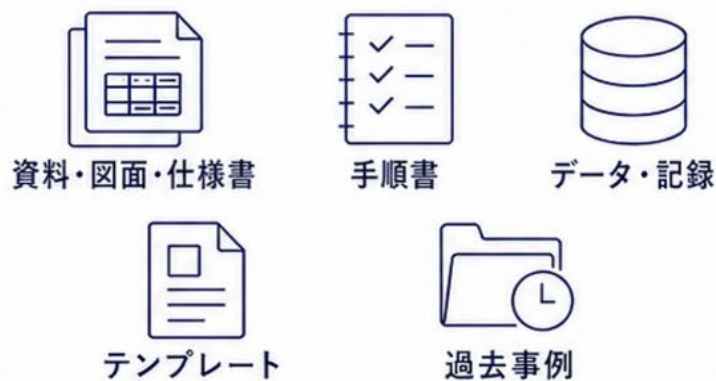


基礎知識・技能、安全・品質教育を置き換えるものではない。

成果物は「点」。

関係がつながって、初めて実務知になる

点のまま残るもの



成果物だけでは抜けやすいこと

なぜ行ったか	どの条件だったか	何を確かめたか
何が起きたか	どこまで使えるか	

実務知の定義

実務知とは、これらが結びつき、**既知・類似条件**で仕事の進め方を**再現**し、重要な条件差があるときに**再判断の必要**を見極めるために使える知識である。

関係をつなぐ



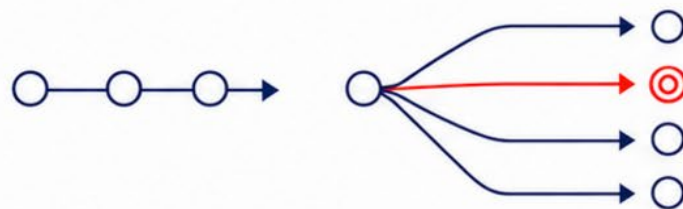
結論

資料は実務知の材料である。

「なぜ」「どの条件で」「何が起きたか」をつなぎ、

次の仕事に使える知識へ変える。

同じ方法を再現する力と、 条件に応じて**選び直す**力は異なる



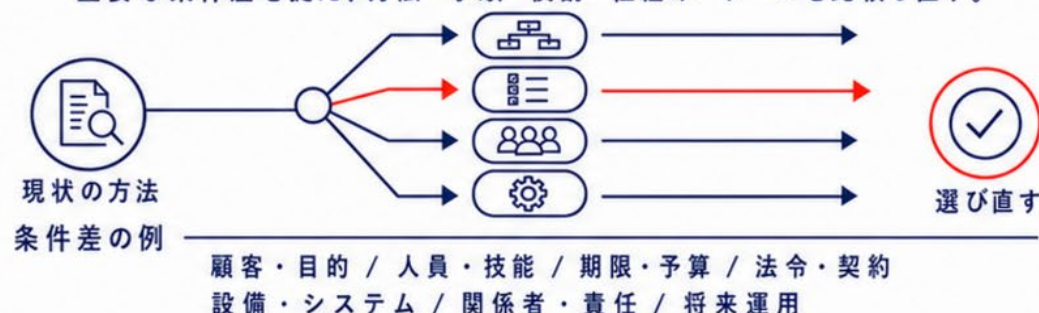
再現する力 | 既知・類似条件

過去の方法を、根拠と適用範囲に照らして使う。
近い条件で、安定して仕事を遂行する。



選び直す力 | 異なる条件

重要な条件差を捉え、方法・手順・役割・仕組み・ツールを比較し直す。



再現か、選び直しか

過去の方法と今回の条件を比べる

判断に関わる条件が同じ

守る条件を確認して再現する

その条件差は、判断を変えるか

判断に関わる条件が異なる

事実を確認し、複数案から選び直す

重要な条件差とは、過去の方法の**適用範囲**を外れるか、**守る条件**、**比較基準**の優先度、**権限・責任**、**期待結果**のいずれかを変える差である。

条件が違うだけで、毎回選び直すのではない。

その**違いが判断を変えるか**を見極める。

実務判断の定義



実務判断とは、実際に解くべき問題を定め、判断材料の**確認済み事実**と**未確認事項**を分け、守る条件を満たす選択肢を**比較基準**で比べ、権限の範囲で選択し、期待結果と観察結果の差から**次の判断を更新**する一連の営みである。

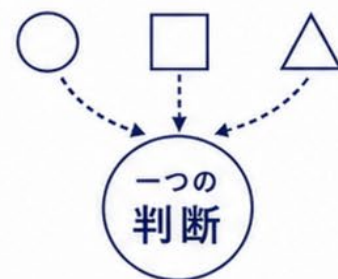
結論



標準化は再現を支え、
実務判断は**重要な条件差への対応**を支える。

問題・材料・基準を混ぜないことが、 根拠ある判断の出発点になる

※三つは順番を示す工程ではなく、一つの判断の中で区別する役割である。



1 実際に解くべき問題

誰・何の現在状態を、どの実現状態へ変えるのか。そのうち、今回扱う範囲を定める。



要望・依頼は入口である。

最初に示された要望と、実際に解くべき問題は同じとは限らない。

要望・依頼

≠

実際に解くべき
問題

2 判断材料

実際に解くべき問題を特定し、守る条件への適合を確かめ、選択肢をつくり比較するために用いる情報。確認済み事実を中核とし、解釈・未確認の仮説・不明を区別する。



確認済み事実 — 出所・時点・
確認方法を示せる



解釈 — 事実が何を意味すると
考えたか



未確認の仮説 — 今後、
確かめる見立て



不明 — 現時点では分からないこと

3 判断基準

選択肢の採否を決めるルールの総称。



○□△○…○□△
×

守る条件

現時点で満たさない案を
候補から外す必須条件
例) 法令・倫理・安全・
情報保護・契約・品質下限



①
②
③

比較基準

残った案の優先順位を
決める尺度
例) 顧客価値・継続性・
実行可能性・品質・時間・
費用・人員負荷・将来運用

判断の関係

実際に解くべき問題

+

判断材料

+

判断基準

選択肢をつくり、守る条件で除外し、比較基準で比べる

その条件に適した判断

結論

問題・材料・基準を分け、**要望への即答や、都合のよい事実だけによる判断を防ぐ。**

実務判断を、結果による更新まで 完結させる八つの工程

①-②-③-④-⑤-⑥-⑦-⑧

問題を定める

① 起点を受け取る



要望・依頼・目標・問題・異常・変化

② 実際に解くべき 問題の仮説を立てる

背景を確かめ、最初の要望を
そのまま解にしない

③ 判断に必要なことを 確かめる



確認済み事実 / 解釈
未確認の仮説 / 不明
制約 / 関係者
権限 / 将来影響

④ 判断の土台を定める

実際に解くべき問題 / 守る条件 /
比較基準

選び、残し、更新する

⑤ 複数の選択肢をつくる

方法 / 手順 / 役割 / 仕組み /
ツール / 実施時期

⑥ 除外し、比較する

守る条件で候補を絞る
比較基準で優先順位をつける

⑦ 判断内容を残す

採用・不採用と理由 /
責任 / 期待結果・確認
指標・時点 / リスク /
中止・再判断条件

⑧ 実行し、結果を確かめる

期待との差 / 副作用 /
他の影響要因を確認し、
残る不明を記録して、
適用範囲を**暫定的に更新**

情報が足りなければ工程③へ戻る

工程⑧の結果に応じて、問題仮説は工程②、不足情報は工程③、判断の土台は工程④へ戻して見直す

結果からの更新

一件の結果

仮説・適用範囲・
再判断条件を
暫定的に更新

複数事例

レビューと承認を経て、
標準・仕組み・役割・
育成を更新

重大な一件

即時に暫定措置を取り、
正式な見直しを開始

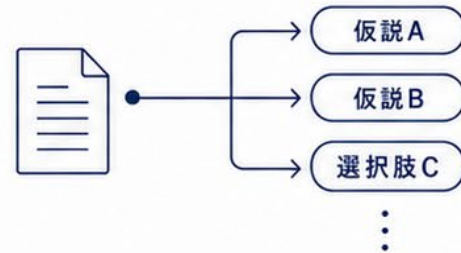
重要原則

① 守る条件は案件の便宜で緩めず、変更は**権限者**が
根拠と影響を確認して行う。② 判断の質は当時の事実と過程で評価する。
観察結果は事実、原因は検証する仮説として扱う。③ 記録の深さは影響度・新規性・不可逆性・不確実性で変える。
安全・法令・重大損失は一件でも即時に見直す。

他者の経験は、正解ではなく 「検証する仮説と、比較する選択肢」を増やす

過去の事例をそのまま当てはめない。

自分の仕事との共通点・相違点を確認、今回の条件で検証する。



判断記録に残す十二項目

A | 起点と条件

1	最初に示された要望・依頼・目標・問題	
2	実現したい状態と、実際に解くべき問題	
3	判断時点の前提・制約・関係者・権限	

B | 根拠

4	確認済み事実と、その出所・確認時点・確認方法	
5	解釈・未確認の仮説・不明事項	

C | 比較と決定

6	守る条件	
7	比較基準と、その優先順位・理由	
8	比較した選択肢	
9	採用案・不採用案と、その理由	

D | 責任と見通し

10	判断・承認・実行の担当と範囲、相談先、中止判断の権限	
11	期待結果・確認指標・時点・リスク・再判断条件	

E | 実行後の更新

12	観察結果・副作用・他の影響要因・残った不明事項・現時点の適用範囲	
----	----------------------------------	--

実行後に追記

記録のルール

1～11は判断時に残し、12は実行後に追記する。
事実・解釈・仮説・不明を分け、修正時も変更履歴を残す。

管理情報：案件名 / 日時 / 作成者 / 版 / 参照資料

活用の流れ



結論

事例の答えを覚えるのではない。

何を見て、何と比較し、何を守り、なぜ決め、結果から何を更新したのかを学ぶ。

個人の経験が、 組織で使えるようになる三段階

※人の優劣や等級ではなく、経験を他者と組織が使える形へ変える段階である。



判断経験と組織学習を設計する五つの条件



最初の導入単位

判断が集中し、手戻りが起きる仕事を一つ選び、P.7の十二項目で記録して、次の担当者が判断から結果確認まで試す。



良い行動の上流には良い判断。
良い判断の前には**事実確認**。

代表文献一覧

本モデルを支える理論・研究知見の代表文献

A. 基礎理論・代表文献 (1~8)

1		行動分析	Skinner, B. F. (1953). <i>Science and Human Behavior.</i>
2		経験学習	Kolb, D. A. (1984). <i>Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.</i>
3		成人学習	Knowles, M. S. (1973). <i>The Adult Learner: A Neglected Species.</i>
4		自己決定理論	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). <i>Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.</i>
5		自己効力感	Bandura, A. (1997). <i>Self-Efficacy: The Exercise of Control.</i>
6		認知負荷理論	Sweller, J. (1988). <i>Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning.</i>
7		足場かけ	Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). <i>The Role of Tutoring in Problem Solving.</i>
8		フィードバック研究	Hattie, J., & Timperley, H. (2007). <i>The Power of Feedback.</i>

B. 判断経験設計を補強する追加文献 (9~13)

9		適応的熟達	Hatano, G., & Inagaki, K. (1986). <i>Two Courses of Expertise.</i>
10		自然主義的 意思決定／RPD	Klein, G. (1998). <i>Sources of Power: How People Make Decisions.</i>
11		エラーマネジメント・ トレーニング	Keith, N., & Frese, M. (2008). <i>Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis.</i>
12		心理的安全性	Edmondson, A. C. (1999). <i>Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.</i>
13		アフターアクション・ レビュー	Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). <i>Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis.</i>

要点

理論を覚えることが**目的**ではない。

現場に必要な視点を確認し、**実践の「なぜ」を支える代表文献を参照する**ための一覧である。



本資料は、本モデルに関わる代表文献の一覧です。学術的の一対一対応や、本モデル全体の効果実証を示すものではありません。

お問い合わせ・会社情報



33.8万人

のデータに基づく

組織で働く成人の研究と教育開発

組織行動科学®

Organizational-Andragogy®



お問い合わせ：
判断デザインラボラトリー



E-mail：
request@requestgroup.jp

【会社情報】 リクエスト株式会社

- 本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号
京王フレンテ新宿3丁目4F
- 会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- 代表取締役 甲畑智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- 公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役：甲畑智康）は「より善くを目的に」を掲げ、**980社・33.8万人**の働く人達のデータに基づいた組織行動科学®を基盤に、8つの研究機関からなる企業です。

組織行動科学®は組織で働く私達の思考と行動が「なぜ起こり・なぜ続くのか」を事業環境と歴史・経験から解明し、より善く再現する手段です。

リクエスト株式会社の8つの研究機関



Behavioral
Robotics®
(HOBiROA®) 総研



smart creative
management®
総合研究所



OrgLogLab®
(組織論理学®
研究センター)



XR HRD®
(AIAndragogy®)
研究センター



ABA
Operations
Research®
センター



人的資本開発
プランニング®
センター



判断デザイン
ラボラトリー



公共行動
研究室®